



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vyhodnocení interní komunikace v organizaci  
Evaluation of Internal Communication in Organization

Student:	Lucie Holubová
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Dušková Anna

Ostrava 2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řešitel: Lucie Holubová  
Program: Ekonomika a management  
Obor: Management  
Specializace: Management  
Téma: Komunikace v organizaci  
Vyhodnocení interní komunikace ve vybrané firmě

1. Úvod
  2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace
  3. Charakteristika vhodné techniky průzkumu a příprava jeho realizace ve vybrané firmě
  4. Vyhodnocení dat získaných průzkumem a návrh opatření na zefektivnění komunikace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

### Odborná literatura:

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie v řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.  
HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.  
NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. Organizational Behavior. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

Vedoucí: PhDr. Dušková Anna

Datum zadání: 21. listopadu 2008

Datum odevzdání: 7. května 2009

---

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

**Místopřísežné prohlášení**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

podpis

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Interpersonální komunikace.....</b>	<b>2</b>
2.1.1 Fáze vývoje sociální komunikace .....	2
2.1.2 Druhy komunikace.....	3
2.1.3 Komunikační proces .....	4
2.1.4 Komunikační bariéry .....	7
<b>2.2 Problematika interní komunikace ve firmě.....</b>	<b>9</b>
2.2.1 Komunikační kanály v organizaci .....	12
2.2.2 Formy a prostředky interní komunikace v organizaci .....	14
2.2.3 Osoba manažera ve vnitrofiremní komunikaci .....	15
<b>3. Sociologický průzkum .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Realizace sociologického průzkumu ve vybrané organizaci.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Představení vybrané organizace.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 Sociologický průzkum ve vybrané organizaci.....</b>	<b>23</b>
4.2.1 Přípravná fáze průzkumu .....	23
4.2.2 Realizační fáze průzkumu.....	24
4.2.3 Analýza dat výsledků sociologického průzkumu .....	25
4.2.4 Hodnocení výsledů sociologického průzkumu .....	37
4.2.5 Návrh opatření .....	39
<b>5. Závěr .....</b>	<b>41</b>
<b>Seznam literatury .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam zkratk a symbolů</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1. Úvod

Přestože správně nastavená a fungující vnitrofiremní komunikace může výrazně zvýšit produktivitu a ziskovost organizace, je vedoucími zaměstnanci v organizaci často opomíjena. V mnoha organizacích nadřízení mají problémy s tím, aby svým podřízeným sdělili informace, které potřebují v přiměřeném množství, kvalitě a včas. Mnohdy se vůbec nezajímají o to, zda byla informace podřízenými správně pochopena. Opomínají tak velmi důležitý prvek vnitrofiremní komunikace, jímž je zpětná vazba. Ta umožňuje odstraňovat bariéry vnitrofiremní komunikace, kterými mohou být např. nedostatek informací od nadřízeného, špatné osobní vztahy na pracovišti, převaha neformální komunikace v organizaci aj.

Dle Hlouškové (1998) si mnoho podniků v poslední době začalo uvědomovat, že špatně fungující vnitrofiremní komunikace je vážnou překážkou ve zvyšování kvality práce a produktivity. Zároveň však netuší, jak by správně nastavená vnitrofiremní komunikace měla vypadat.

Cílem této práce je analyzovat a vyhodnotit efektivitu vnitrofiremní komunikace ve vybrané organizaci. K získání potřebných dat pro analýzu komunikace uvnitř organizace je použit jeden z nástrojů sociologického průzkumu, jímž je dotazník. Průzkum byl realizován v organizaci, jejímž předmětem podnikání je přesné lití komponent pro prominentními výrobce originálních zařízení v automobilovém, technologickém a strojírenském průmyslu.

Dotazník byl rozdán celkem 78 respondentům. Konkrétně se jedná o podřízené směnového mistra jak na ranní, tak i odpolední směně.

Výsledkem této práce je předložení návrhů opatření pro odstranění komunikačních bariér, které byly průzkumem zjištěny. Tyto návrhy opatření by měly přispět ke zvýšení efektivnosti vnitrofiremní komunikace ve vybrané organizaci, a tím i ke zvýšení efektivity práce a produktivity.

## **2. Vymezení interpersonální a firemní komunikace**

Úroveň řízení organizace je v současném globálním ekonomickém prostředí velmi úzce spjata s kvalitou komunikace. Její správně zacílení v je základem úspěchu. Interní komunikace v organizaci je však manažery velmi často podceňována. Zajímavou myšlenku uvádí Janda (2004): „Komunikace není všechno, ale je za vším.“ Proto by se komunikace v organizaci neměla podceňovat a manažeři by se měli snažit ji optimalizovat tak, aby bylo efektivně zacházeno s informacemi, financemi, materiálem a také se zaměstnanci.

### **2.1 Interpersonální komunikace**

Interpersonální komunikace bývá označována jako komunikace sociální. Pojem komunikace je odvozen z latinského „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým výměnu informací. Koontz a Weihrich (1993, s. 507) definují komunikaci jako „přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl“.

#### **2.1.1 Fáze vývoje sociální komunikace**

Hloušková (1998) uvádí členění vývoje sociální komunikace dle psychiatra Scotta Pecka do čtyř fází. První z nich je fáze pseudokomunikace, která skutečnou komunikaci pouze předstírá. Nikdy nefunguje jako komunikace skutečná, i když tak může zpočátku vypadat. Účastníci v této fázi nevědomě či vědomě předstírají či zamlčují některé skutečnosti. Účastníci této komunikace neumějí nebo nechťejí realisticky reagovat na individuální rozdíly mezi lidmi, nebo se obávají mluvit o některých věcech. Nevědí si rady s individuálními rozdíly, a proto se chovají jako by neexistovaly. Takováto komunikace je velmi neosobní, všeobecná a nekonkrétní. Účastníci se snaží vyhnout konfliktům. Neuvědomují si však, že absence konfliktů není pro skutečnou komunikaci rozhodující.

Po této fázi přichází tzv. fáze chaosu neboli manipulativní komunikace. Zde sice její účastníci vnímají individuální rozdíly. Tyto rozdíly však pro ně představují

překážku. Bojují o to, či pojetí normality a správnosti zvítězí. Boj probíhá otevřeně nebo skrytě, nátlakově či manipulativně. Ten, kdo má silnější pozici, vyhrává.

Třetí fázi provází odbourávání komunikačních bariér. V této fázi je účastníky komunikačního procesu přijímána skutečnost, že všichni lidé nejsou stejní. Ke každému člověku by proto mělo být přistupováno bez předešlých úsudků.

Ve fázi skutečné komunikace zúčastnění dokáží druhým poskytnout prostor pro otevřenou komunikaci. Váží si názoru druhého, i když s ním nesouhlasí. Při skutečné komunikaci je třeba riskovat. Naše problémy jsou zároveň našimi slabými stránkami. Bojíme se, že pokud tato slabá místa odhalíme, bude nám ublíženo. Pouze mezi těmi, kteří dokáží otevřeně přiznat svou nedokonalost, existuje opravdová komunikace.

### **2.1.2 Druhy komunikace**

Bedrnová a Nový (2002) dělí komunikaci z hlediska používaných znakových systémů na verbální (ústní, písemnou) a neverbální. Zároveň však zdůrazňují, že tyto dva druhy komunikace nelze ve skutečnosti od sebe oddělit. Důležitý je obsah komunikace – co a jak sdělujeme a jak při tom vypadáme, přičemž se mohou dostat do konfliktu verbální projev a neverbální signály.

Verbální komunikace používá specifický znakový systém, jimiž jsou řeč a písmo. Písemná a ústní komunikace je často používána tak, aby se přednosti těchto jednotlivých forem navzájem doplňovaly. Výhodou písemné komunikace je možnost její zpětné kontroly. Umožňuje také prosazovat jednotnou taktiku a postupy. Bezprostřední zpětná vazba, kterou umožňuje komunikace ústní, ji poté doplňuje.

Neverbální komunikace je vývojově mnohem starší než komunikace slovní. Podle Bedrnové a Nového (2002) se odehrává nejen prostřednictvím výrazu obličeje, oddálením, dotekem, postojem pohyby, gesty, pohledy, tónem řeči, jejím tempem a dalšími paralingvistickými projevy, ale i úpravou svého zevnějšku apod. Prostřednictvím těchto signálů vyjadřujeme to, jak se cítíme a co prožíváme, a tím zesilujeme celé sdělení.

Proxemika je druh neverbální komunikace spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujímají. Většinou se mluví především o vzdálenosti horizontální. Dalo by se říci, že fyzická



vzdálenost odpovídá vzdálenosti psychické, jelikož vyjadřuje míru vzájemné blízkosti mezi dvěma lidmi. Člověk si takto vytváří osobní zónu, která představuje určitý ochranný prostor, který jej obklopuje. Ten je pro každého člověka individuální a liší se také u jeho vztahů k různým osobám.

### **2.1.3 Komunikační proces**

Neefektivní komunikace může mít mnoho příčin. Podle Donelly, Gibsona a Ivanceviche (2004) může být příčinou této neefektivnosti v tom, že máme sklon vidět tento složitý proces zjednodušeně.

V průběhu komunikace se její účastníci vzájemně ovlivňují. Dle Bělohávk (1996) si posuzovatel při personálním rozhovoru vytváří obrázek o člověku již v prvních třech nebo čtyřech minutách. Díky neúplným informacím a jejich následnému chybnému spojování může vnímající osoba dospět k závěru, že neodpovídá realitě. To, jak jsou vnímání druhí lidé mohou ovlivňovat faktory fyziologické a psychologické. Jedním z těchto faktorů jsou zkušenosti, které v nás formují jistá očekávání a mohou zkreslit současné vnímání. I motivace, jež je dána individuálními potřebami jedince a dalšími motivačními zdroji, hraje určitou roli. Způsobuje, že se člověk zaměřuje na jisté oblasti, které jsou pro ně klíčové, a podvědomě tak odsouvá na „druhou kolej“ ostatní prvky. Nelze opomenout ani emocionální stav vnímající osoby, jako je zlost, smutek, radost či zklamání, který může ovlivnit její úsudek.

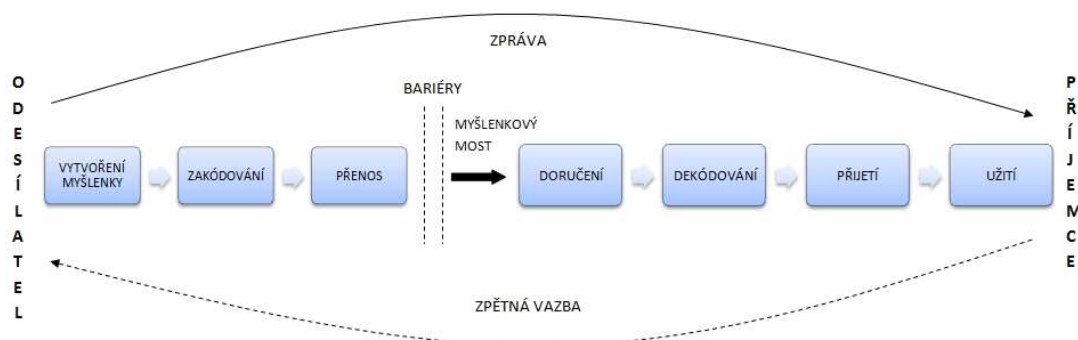
U osoby vnímané si odesílatel zprávy všímá především jejího fyzického vzhledu a úpravy, verbálních a neverbálních komunikačních projevů, sociálního statutu, chování, míry jednoznačnosti či nečitelnosti pozorovaného člověka, výsledků jeho činnosti.

Podle Bedrnové a Nového (2002) se mezi jednotlivými účastníky komunikačního procesu vytváří vždy alespoň minimální vztahová vazba, která umožňuje přenos informace. Zdůrazňují také, že tato vztahová vazba může přenos ovlivnit a v mnoha případech také deformovat.

Newstrom a Davis (1997) člení proces komunikace do osmi kroků, jimiž jsou vytvoření myšlenky, poté její zakódování a přenos na straně odesílatele. Následují další kroky příjemce – přijetí, dekodování, pochopení a užití informace. Posledním článkem

v tomto řetězci je zpětná vazba, která je určující pro vyhodnocení celého komunikačního procesu. Výše zmíněný komunikační proces je znázorněn na obrázku 2.1.

**Obrázek 2.1 Komunikační proces**



Pramen: Newstrom, J.W; Davis, K. Organizational Behavior. 1997, str. 8

Myšlenka, jež je předmětem komunikačního procesu, by měla mít pro odesílatele určitý význam, neměla by být naivní, nelogická nebo dokonce pro příjemce nepřijatelná. Tato myšlenka je poté odesílatelem zakódována takovým způsobem, který je srozumitelný oběma zúčastněným stranám. Při zakódování by nemělo být používáno nejasných či mnohoznačných symbolů. Odesílatelem je také determinován způsob přenosu sdělení. Zvolí tedy vhodný komunikační kanál a poté vhodné médium.

Existuje značné množství médií, proto je velmi důležité zvolit takové, které bude pro daný komunikační proces nejvíce efektivní. Bělohlávek (1996) vyjmenovává kritéria pro optimální výběr média, kterými jsou potřebná rychlost zprávy, bohatství informací, které médium umožňuje přenášet, a finanční náročnost přenosu informací. V dnešní době prudkého rozvoje informačních technologií je mnoho možností volby médií, z nichž každé přináší určité výhody a nevýhody (viz. kap. 2.2.2). Při volbě média přihlížíme zejména k dané situaci a příjemcům. Při přenosu informace by se měl odesílatel dle Newstroma a Davise (1997) snažit zvolit správné načasování a tak eliminovat možné bariéry. Jako příklad uvádějí situaci, kdy se odesílateli může zdát

aktuální situace pro odeslání sdělení nevhodná, proto zvolí jinou dobu, která bude pro účastníky komunikačního procesu příhodnější.

Odeslání sdělení umožňuje ostatním účastníkům komunikačního procesu jeho přijetí. Pro úspěšné přijetí sdělení jsou dle Newstroma a Davise (1997) důležité dovednosti příjemců. Pokud je sdělení přeneseno ústní formou, pak by měl být příjemce dobrým posluchačem apod. Pokud příjemce aktivně naslouchá, dává najevo vstřícný postoj, udržuje pozornost, sleduje obličej řečníka, nevyhýbá se pohledů z očí do očí apod.

Správné dekódování sdělení příjemcem je podmíněno tím, zda odesílatel zvolil vhodný způsob zakódování. Čím blíže je dekódované sdělení původnímu, tím byla komunikace efektivnější. Komunikační proces nemůže být ukončen pokud nebylo sdělení dostatečně porozuměno. K vyhodnocení efektivnosti komunikačního procesu slouží zpětná vazba, která umožňuje odesílateli sdělení zjistit, zda bylo pochopeno správně a zda bude následovat zamýšlený účinek.

Využití zpětné vazby je nedílnou součástí efektivní komunikace. Je nástrojem obrany proti jednotlivým komunikačním bariérám. Měla by být podávána tak, aby pomáhala ke zlepšení kvality a nestala se osobním útokem. Jejím prostřednictvím poskytované údaje by měly být rychlé a srozumitelné. Čím rychleji jsou tyto údaje poskytovány, tím je zpětná vazba efektivnější. Účinná zpětná vazba je tak dle Bedrnové a Nového (2002) zaměřena na pomoc účastníkům komunikačního procesu, je konkrétní, popisující, načasovaná, jasná a hodnotná, poskytovaná v situaci, kdy druhá strana může přijmout. Neměla by ponižovat, zahánět do defenzívy, být obecná, hodnotící, nečasovaná, nesrozumitelná, nepatřičná. V organizaci je velmi důležitou formou zpětné vazby pravidelné hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci tak dostávají od svých nadřízených informaci o tom, jak jsou s jejich prací spokojeni, a tak je mohou motivovat k lepším pracovním výkonům. Nedostatečné používání zpětné vazby v naší společnosti souvisí s celkově malou otevřeností a přímostí komunikace.

Bělohávek (1996) člení zpětnou vazbu do tří úrovní, kterými jsou zpětná vazba na úrovni vnímání, kódu a významu. Zpětná vazba na úrovni vnímání může mít podobu odpovědi jako je „ano“, „rozumím“ a slouží nám pro ověření toho, zda příjemce zprávu dobře slyšel. Zpětná vazba na úrovni kódu má charakter např. kompletního zopakování

pokynu. Jeho správné zopakování však nemusí okamžitě znamenat jeho správné pochopení. Zda byla odesílaná informace správně pochopena se odesílatel dozvídá díky zpětné vazbě na úrovni významu. Tato zpětná vazba je tedy pro něj nejhodnotnější.

#### **2.1.4 Komunikační bariéry**

V průběhu komunikace se často setkáváme s různými druhy problémů a nedostatků – komunikačními bariérami. Tyto bariéry se vyskytují jak v interpersonální komunikaci, tak i v komunikaci podnikové. Pokud si všichni účastníci komunikačního procesu uvědomí existenci komunikačních bariér, vytváří se základ pro vybudování komunikace efektivní. Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 209) je každý člověk jiný, „má rozdílné vlastnosti, zkušenosti a všechny informace, které poskytuje nebo přijímá, pak pocházejí tímto „filtrem“. Každý člověk má podobný „filtr“, v němž se podle Smeltzera a Waltamana (in Bedrnová, Nový, 2002) odráží několik důležitých složek. Těmito složkami jsou znalosti, kultura, status, postoje, emoce a komunikační dovednosti.“

Rozdíl v úrovni znalosti v určitém oboru se může stát při komunikaci velmi problematickým. Každý obor si časem vytváří svůj slovník a tento specifický jazyk se tak pro „laiky“ stává nesrozumitelným. Výsledkem je poté rozdíl mezi zakódováním a dekodováním sdělení. Proto by si lidé měli uvědomovat své limity a pokud se ocitnou mimo ně, poprosit druhou stranu o vysvětlení.

Kulturní rozdíly se projevují nejen mezi jednotlivými národnostmi, ale také třídami ve společnosti. Takovéto rozdíly se mohou objevit i v organizaci mezi manažery a řadovými zaměstnanci.

Emoce hrají při komunikaci klíčovou roli. Zejména u emocionálně méně vyrovnaných jedinců může komunikace představovat impuls ke spuštění negativních emocí.

Postoje jako hodnotící soudy rovněž ovlivňují průběh komunikace. Zejména pak náš postoj k diskutovanému tématu, k druhým lidem i k sobě samému. O tématu, k němuž máme pozitivní postoj, budeme ochotní diskutovat delší dobu. Pro manažera je velmi důležité uvědomit si, jaký má postoj vůči podřízeným. Musí tedy počítat s variantou, že budou mít na stejnou problematiku odlišný názor.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) uvádí další bariéry komunikace, kterými jsou selektivní vnímání, hodnocení sdělení, špatná schopnost naslouchat, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

Každý zaměstnanec vnímá svět jiným způsobem. K selektivnímu vnímání pak dochází, pokud lidé zakreslují do onoho obrazu novou informaci, zejména je-li v rozporu s tím, v co věří. Zaměstnanci mají ve zvyku přijímat pouze ty části informace, které souhlasí s jejich názorem, nebo jej potvrzují. Pokud je informace v rozporu, buď není brána na vědomí, nebo je překroucena tak, aby odpovídala předem utvořené představě. Selektivní vnímání může vyústit až do stereotypů. Stereotypy se pak stávají komunikační bariérou, jelikož lidé, kteří vidí ostatní lidi stereotypně, používají ve své komunikaci selektivní vnímání. Mají tedy sklon slyšet pouze takové věci, které potvrzují jejich stereotypní představu.

Naslouchání by měla být věnována si polovina času, kdy komunikuje nadřízený s podřízeným. Ve skutečnosti však tomu tak není. Nedostatek v naslouchání může vyplývat z řady osobních vlastností. Pokud si manažer nebo podřízený nedokážou navzájem naslouchat, není možné dosáhnout cílů diskuse, zpětné vazby či správného předání pracovních informací.

Většina příjemců má tendenci vyhodnocovat sdělení dříve, než proběhne celá komunikace. Hodnocení bývá často založeno na příjemcově hodnocení komunikátora, na jeho předchozích zkušenostech s ním či anticipaci významu daného sdělení.

Věrohodnost zdroje souvisí s tím, jakou míru důvěry chová příjemce k odesilateli. To jak podřízení posuzuje komunikaci od svého nadřízeného, je tedy ovlivňováno tím, jak svého nadřízeného hodnotí. Stupeň věrohodnosti, který pak připisují komunikaci, je výrazně ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi s tímto vedoucím.

Sémantické problémy spočívají ve skutečnosti, že stejná slova mohou mít pro různé lidi odlišný význam. To, že různé skupiny používají slova různým způsobem, komunikaci často komplikuje. Zejména pak se jedná o abstraktní nebo odborné termíny a obraty. Proto manažeři musí věnovat velkou pozornost tomu, jak popisují žádoucí aktivitu, kterou chtějí probudit, ať už jde o ústní či písemnou komunikaci.

S filtrováním se často setkáváme u vzestupné vnitropodnikové komunikace. Jedna se o jistou manipulaci s informacemi, kdy podřízení se snaží svým nadřízeným sdělovat pouze pozitivní informace. V hierarchických organizacích je filtrování informací častějším jevem, než v organizacích s plochou organizační strukturou.

Časová tíseň může vést k závažným problémům. Manažeři nemají čas komunikovat častěji s každým svým podřízeným. Stává se tak, že zaměstnanec, který by měl být normálně informován, je formálním kanálem komunikace opomenut.

V souvislosti s rozvojem komunikačních technologií mohou vzniknout problémy vyplývající nikoliv z absence, ale naopak z přemíry informací. Důsledkem je, že manažeři nejsou schopni veškeré informace absorbovat či přiměřeně reagovat na všechna sdělení, která k nim směřují. Proto by se měly v organizace vytvářet takové komunikační kanály, jež budou řádně zajišťovat informace těm, kteří je potřebují, nikoli těm, kteří je nepotřebují.

Hloušková (1998) považuje za hlavní bariéry komunikace sobectví, egocentrismus, nedostatek empatických schopností, očekávání a předpojatost, předsudky, ideologie, potřeba něco nebo někoho „napravit“ a kontrolovat druhé.

Vrcholový management firmy necítí odpovědnost za svůj přínos a vliv na úroveň a kvalitu vnitrofiremní komunikace. Proto nevytvářejí takový systém zpětné vazby, který poskytuje všem zaměstnancům, včetně vrcholového vedení informace o fungování organizace, které jsou důležité při realizaci společných cílů, jelikož jsou motivačním prvkem.

## **2.2 Problematika interní komunikace ve firmě**

Koontz a Weihrich (1993, s. 507) definují komunikaci v organizaci jako „prostředek, jímž jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle“. Komunikace doprovází všechny oblasti řízení. Má tedy pro management neobyčejný význam. Podmínkou fungování organizace je tedy dle Bedrnové a Nového (2002) funkční komunikační síť, která sjednotí veškeré činnosti organizace. Neexistence takovéto komunikační sítě může přinést takové problémy, které ve svých důsledcích mohou vést až k zániku organizace.

Vnitrofiremní komunikace je podstatným nástrojem podnikové kultury, nástrojem motivace a motivačního propojení organizace. Do vnitrofiremní komunikace je zahrnována komunikace uskutečňovaná jak mezi jednotlivými zaměstnanci firmy, tak i komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Hloušková (1998, s. 10) upozorňuje, že „k jednotlivým zaměstnancům firmy totiž „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spoluzaměstnance, kultury pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to jakkoli s firmou souvisí“.

Pokud systém vnitrofiremní komunikace funguje dobře, jsou zaměstnanci firmy dobře informačně a motivačně propojeni. Hloušková (1998) vyjmenovává základní předpoklady pro fungování vnitrofiremní komunikace. Jimi jsou: odpovídající organizace práce; odpovídající odborná i lidská kvalita managementu, kdy vrcholový management tvoří svorný tým; kvalifikovaná personální strategie (jako součást celkové firemní strategie); kvalitní realizace personální strategie všemi vedoucími zaměstnanci firmy; pravidelné hodnocení zaměstnanců a zpětná vazba od podřízených k manažerům o tom, jak podřízení vnímají jejich vůdcovství, tedy pravidelně fungující zpětná vazba v obou směrech (od nadřízených i podřízených); výcvik vrcholového vedení firmy i ostatních vedoucích zaměstnanců v efektivní komunikaci; dodržování komunikačních zásad a komunikační etiky manažery firmy; těsná spolupráce vrcholového vedení firmy s ostatními skupinami vedoucích zaměstnanců; osobní příklady manažerů, ve smyslu příkladu pravdivé a otevřené komunikace.

Holá (2006) shrnuje cíle interní komunikace do čtyř bodů. Cíle interní komunikace mohou být definovány:

- Zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů.

- Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a zaměstnanci navzájem).
- Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, zajištění stability a loajality zaměstnanců.
- Neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe – neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy.

Komunikační audit je jednou z možností jak zjistit, zda je vnitrofiremní komunikace efektivní a odhalit její slabá místa. Tím umožní interní komunikaci zefektivnit. Koontz a Weihrich (1993, s. 522) definují komunikační audit jako „nástroj pro kontrolu komunikačních taktik, sítí a činností“. Komunikace v organizaci je zde chápána jako prostředek k dosažení cílů organizace. Audit se zaměřuje na čtyři typy sítí. Regulační nebo úkolově orientovaná síť se vztahuje k taktikám, postupům a k vzájemným vztahům mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Inovační síť pak zahrnuje řešení problémů, schůzky a návrhy na změny. Integrační síť se týká pochval, odměn, povýšení a dalších záležitostí, které spojují podnikové cíle s individuálními potřebami. Informativně-instruktivní síť jsou zahrnovány publikace společnosti, nástěnné zprávy a neoficiální informace.

Komunikační audit se používá především preventivně, nejen pokud se objeví problémy. Počáteční audit komunikačního systému je vhodné doplňovat periodickými zprávami. Audit je možno provádět prostřednictvím pozorování, pomocí dotazníků, rozhovorů a analýzou psaných dokumentů.



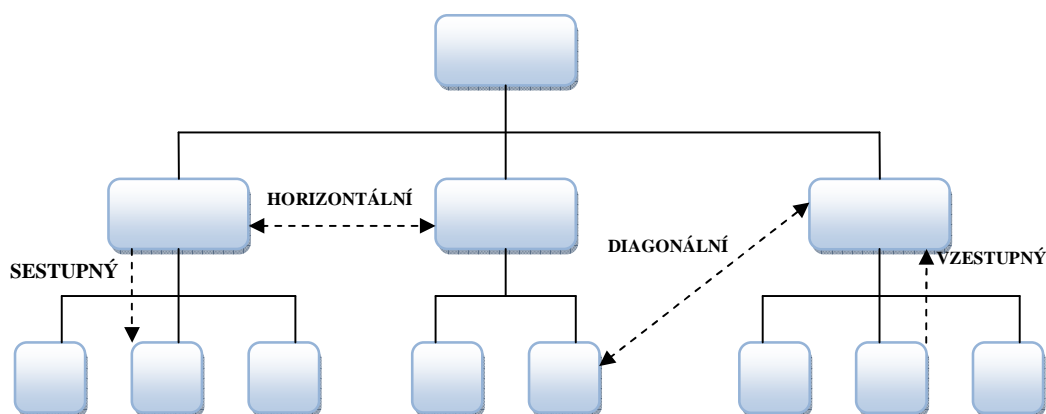
## 2.2.1 Komunikační kanály v organizaci

Výběr komunikačního kanálu je věcí manažerskou a sociální. Holá (2006, s. 60) definuje komunikační kanál jako „cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět. Informační zdroj a cesta k příjemci a zpět vycházejí z komunikační strategie, z nastavených komunikačních standardů a interních pravidel, z potřeb informační provázanosti firmy.“

Informace se dle Holé (2006) šíří kanály pomocí komunikačních prostředků. Ty umožňují umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informací. Kvalita komunikačních prostředků je pak posuzována z hlediska jejich rychlosti předávání a uchovávání kvality informací, jejich obsahu, dostupnosti, aktuálnosti aj.

Organizační struktura podniku by měla podle Donnelly, Gibsona Ivanceviche (2004) poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Vysoce výkonné organizace potřebují mít jednotlivé směry komunikace na stejné úrovni. Jednotlivé směry komunikačních kanálů jsou znázorněny na obrázku 2.2.

**Obrázek 2.2 Informační kanály v organizaci**



Pramen: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. str. 154

Komunikace sestupná probíhá od zaměstnanců na vyšší organizační úrovni k nižším stupňům. Organizace, ve kterých převládá tento typ komunikace, jsou postaveny na direktivním systému řízení. Vedení nemá informace o reálném dění v organizaci a členové organizace si mohou stěžovat na nedostatek informací, které potřebují k práci. Což v důsledku může vyvolávat nežádoucí stres. Při sestupné komunikaci může také docházet k deformování informací a značnému časovému zpoždění. Z toho důvodu je důležité používat zpětnou vazbu, aby se vedení organizace ujistilo, že informace byly podřízenými pochopeny správně. Tento způsob komunikace zahrnuje např. instrukce, rozhovory, schůzky, telefonické rozhovory či různé popisy postupů, brožury, podnikové publikace.

Opakem sestupné komunikace je komunikace vzestupná. S touto formou komunikace se můžeme setkat spíše v demokraticky řízených organizacích. Přesto zde však může docházet k určité filtraci informací, zejména těch nepříznivých ze strany manažerů. Mnohdy k tomuto přispívá systém organizace, kdy jsou manažeři za negativní zprávy trestáni. Pro chci management v organizaci vytvořit efektivní kanály vzestupné komunikace, které umožňují podřízeným se vyjádřit, je nutné je v tom podporovat, povzbuzovat a motivovat tak, aby se angažovali ve firemní politice a aktivně se podíleli na plánech organizace. Manažeři by se měli snažit udržovat osobní kontakt se svými podřízenými. K typickým příkladům vzestupné komunikace patří systémy podávání návrhů, postupů pro vyřizování žádostí a stížností, reklamační systémy, politika „otevřených dveří“ či příspěvky do podnikových novin.

Horizontální komunikace je v organizacích velmi často přehlížena. Jedná se o komunikaci zaměstnanců na stejné nebo podobné organizační úrovni, typickou pro progresivní formy organizačních struktur. Dává tedy prostor pro týmovou práci, umožňuje značnou pružnost a přizpůsobení.

Komunikace diagonální představuje komunikaci se zaměstnanci v jiných útvarech. Pro organizaci je důležitá v případech, kdy zaměstnanec chce proces komunikace urychlit. Tento směr komunikace však může použít pouze v případech, kdy a je možné obejít nejbližší nadřízené. Tímto může být ušetřeno mnoho času a práce jiných lidí. Newstrom a Davis (1997) zdůrazňují, že zaměstnanci, kteří využívají tento typ komunikace disponují velkým množstvím informací. Tito zaměstnanci pak mohou

tyto informace buď zadržovat, nebo je poskytnout druhým. Rozhodnutí o tom, jak s těmito informacemi naloží, jim slouží jako zdroj síly, který mohou využít k vybudování silnější pozice v organizaci.

### **2.2.2 Formy a prostředky interní komunikace v organizaci**

Hloušková (1998) člení interní komunikaci do tří základních forem: osobní (porada, pohovor), písemné (manuály, předpisy) a elektronické (e-mailové zpravodajství, intranet). Při rozhodování o volbě vhodné formy komunikace se manažer opírá především o své zkušenosti a znalosti. Je nutné zvážit, zda se jedná o situaci standardní či zcela novou. Stejně tak je nutné vzít v úvahu frekvenci kontaktu s danou osobu. Nelze obecně stanovit, která z forem komunikace je efektivnější, jelikož každá komunikační situace má svá specifika. Proto v této oblasti existují pouze doporučení založená na empirických zkušenostech.

Osobní, ústní komunikace je nejčastěji používanou formou. Předpokladem pro tuto formu komunikace je otevřený dialog, díky kterému je možné téměř okamžitě odstranit komunikační bariéry a nedorozumění díky interakci. Tato forma je navíc podpořena i komunikací nonverbální, jež může celé sdělení umocnit, a usnadnit vnímání na straně příjemce. Její slabou stránkou však může být značná časová náročnost, kdy vedení dialogů často probíhá opakovaně. Náklady na zprostředkování osobního kontaktu jsou také značné. Ústní komunikaci je vhodně doplňovat písemným nebo jiným záznamem. Mluvené slovo často nemá takovou váhu jako informace ve formě písemné. Základní prostředky osobní komunikace jsou rozhovor, diskuse, rozprava, porada, telefonický rozhovor, firemní mítinky vrcholového vedení se zaměstnanci, školicí programy, dny otevřených dveří, firemní rituály, společenské a sportovní akce, manažerské pochůzky.

Mezi komunikaci prostřednictvím médií řadíme komunikaci písemnou, vizuální a audiovizuální. Písemná komunikace se využívá především pro hromadná sdělení, jejichž cílem je informovat osoby, jichž se sdělení týká, v co nejkratším čase. Manažery je písemná komunikace používána v případech, kdy je potřeba zdůraznit důležitost daného sdělení či je potřeba informaci uchovat. Elektronická forma písemného sdělení pak umožňuje velmi efektivní distribuci, sdílení a archivaci dokumentů s využitím

prostředků interní podnikové sítě, elektronické pošty a podnikového intranetu. S elektronickou formou však jsou spojeny i potenciální problémy spočívající v možnosti volby této možnosti jako náhrady komunikace ústní. Mezi prostředky komunikace prostřednictvím médií patří výroční zprávy, firemní profil, manuály činností, firemní časopisy, nástěnky, intranet, firemní televize či rozhlas.

Vizuální komunikace pomáhá vytvářet zájem posluchačů, zákazníků, managementu, kolegů a dalších přítomných na prezentaci. Udrží jejich pozornost a také ovlivňuje množství vstřebaných informací. Dle Horného (2004) lze použitím vizuálních pomůcek zlepšit dovednost přesvědčovat až o polovinu. Obrazový podnět je naším mozkiem zpracováván mnohem rychleji než text. Čím je obraz působivější a nezaměnitelnější, čím více dokáže vyvolat představu něčeho blízkého, tím je jeho účinek na paměť podle Horného (2004) větší. Nahrazení verbálního projevu obrázkou je také mnohem snazší. Vizuální komunikaci a její účinek lze poté využít zejména v situacích, kdy seznamujeme zaměstnance s informacemi, které jsou známe pouze prezentujícímu, nebo jsou tyto údaje již známe, ovšem dosud ještě nebyly ukázány v kontextu či nebyly dosud interpretovány. Vizuální podporu při prezentaci je vhodné využít také v situacích, kdy je nutné podepřít nebo dokumentovat sdělení objektivními údaji tak, aby mu zaměstnanci uvěřili. Dále pak jsou-li zaměstnanci seznamováni s čísly, fakty a citovanými údaji, které jsou těžko zapamatovatelné pouhým poslechem, chronologickými údaji, které je nutno opakovat a pamatovat si v přesném pořadí, či srovnáním. K vizuální komunikaci mohou být využívána např. videa, fotky, statistická schémata, dataprojektory.

### **2.2.3 Osoba manažera ve vnitrofiremní komunikaci**

Mezi komunikační dovednosti můžeme zahrnout dovednosti týkající se provádění všech částí komunikačního procesu jako dovednost zakódovat, dekodovat a využít zpětnou vazbu. V českých firmách se často setkáváme s problémem nekvalitní komunikace u vrcholových manažerů. Mnozí manažeři si pletou komunikaci s informováním a domnívají se, že pokud umí mluvit, umí automaticky i komunikovat. Pokud manažeři budou chtít vybudovat ve firmě prostřední, ve kterém bude probíhat otevřená komunikace, jež je jako jediná považována za efektivní, je nutné vytvořit

atmosféru důvěry a bezpečí a tu také udržet. Vedoucí by si měli vážit jakéhokoli názoru svých podřízených a zároveň jim říkat neútočně názory své.

Odpovědnost za komunikaci má vždy ten z komunikačních partnerů, který stojí výše ve funkční hierarchii. Jaké komunikační dovednosti by měl manažer ovládat, pokud chce efektivně komunikovat, jmenuje Hloušková (1998).

Manažer by se měl koncentrovat pouze na probíhající komunikaci. Mluvit srozumitelně, tedy přiměřeným tempem řeči, hlasitostí, tónem a melodií hlasu. S posluchači by měl být neustále udržován oční kontakt a jejich pozornost by měl upoutat např. položením řečnické otázky, uvedením varovného příkladu, nikoli výrazným oblečením či parfémem. Také by neměl opomenout poskytování zpětné vazby. Tedy pokud mu podřízený sděluje určitou informaci, měl by např. tuto informaci na konci zopakovat, či v průběhu sdělení pokyvnout hlavou, a dávat tak podřízenému najevo, že jej poslouchá. Podřízený se zároveň tímto ujistí, že manažer pochopil jeho sdělení správně. Obě strany tímto předcházejí vzniku komunikačních bariér.

Mezi ním a posluchačem by měl udržovat přiměřenou osobní vzdálenost, která bude posluchači příjemná, a nebude tak odvádět jeho pozornost. Tato meziosobní vzdálenost je většinou dána firemní kulturou, či určena vybavením kanceláří či u jednacích místností nábytkem.

Manažer by si také měl vážit názoru druhých, vyslechnout, vcítit se do pozice podřízeného a snažit se je pochopit, i když s ním nesouhlasí. Měl by být vytvářen soulad v komunikaci prostřednictvím nápodoby mimoslovní komunikace, jakou je nápodoba hlasového projevu i ostatních tělesných projevů (tělesné postoje a pohyby).

Manažer by měl komunikovat tak, aby se nedotkl osobnosti partnera. Zároveň on by se také neměl cítit dotčen. Je obecně známé, že postoj jaký zaujímáme k sobě samým, zaujímáme k druhým lidem. Většina manažerů má pouze sebeúctu racionální, získanou rozumem, nikoli sebeúctu vnitřní. Proto si mnozí z nich ani neuvědomují, že se druhých dotkli. Jakmile se člověk opravdu dotkne osobnosti druhého, nemůže už počítat s jeho plnými sympatiemi a ochotou nechat se jím vést.

Manažer s dostatečnou důvěrou a autoritou u svých podřízených může svými slovy a činy ovlivnit postoj a přístup firemních zaměstnanců jak k jejich kolegům, tak i k organizaci, k řešení pracovních úkolů atd. Pro co největší efektivnost sdělení je dobré,

pokud manažer využívá „kouzla situace“. Slova, jež jsou vyslovena v situaci napjatého očekávání, která vzniká např. při nástupu nového zaměstnance, jeho přechodu na novou práci či při změnách ve vrcholovém řízení, mohou mít až sílu sugesce. Proto by manažery v těchto situacích měla být správně používána zpětná vazby. Říct to, co si skutečně myslí, přesně se vyjadřovat. Pouze efektivní zpětnou vazbou může být zaměstnanec motivován k seberozvoji.

V současné době kvalifikovaný zaměstnanec předpokládá, že se bude podílet na rozhodnutích, která se jej přímo týkají. Nebude ochotně dodržovat příkaz, který je v rozporu s jeho názorem na to, jak kvalifikovaně a kompetentně řešit problematiku, kterou se právě zabývá. Většina manažerů však vyžaduje plnění svých příkazů a nařízení bez diskuse a objasnění širších souvislostí. V této situaci by se měl manažer vcítit do pozice podřízeného a v případě potřeby mu danou problematiku názorně vysvětlit tak, aby pochopil důležitost dodržování daného příkazu či nařízení.

Zaměstnanci také potřebují znát ekonomickou situaci společnosti, jaké projekty jsou sponzorovány z firemních prostředků aj. Pokud nabudou přesvědčení, že tyto výdaje jsou vynakládány účelně, zvýší to jejich sounáležitost s organizací. Manažeri si však často vytvářejí monopol na informace, aby byli všichni zaměstnanci přesvědčeni o jejich nepostradatelnosti. Jsou si jisti, že jejich podřízeným stačí pouze ty informace, které jsou bezprostředně spjaté s jejich prací.

### 3. Sociologický průzkum

Sociologický průzkum bývá organizacemi dle Nového a Surynka (2002) využíván v situacích, kdy v podniku proběhly změny, které mohou mít technologický, organizační nebo jakýkoliv jiný charakter, a na rozdíl od předběžných očekávání došlo k určitým negativním jevům, nebo před uskutečněním závažnější organizační změny.

Realizaci sociologického průzkumu rozdělují Nový a Surynek (2002) do tří etap, a to na etapu přípravnou, realizační a etapu zpracování výsledků a jejich interpretaci. Nejnáročnější ze tří výše jmenovaných etap je etapa přípravná, jejíž součástí jsou formulace cíle průzkumu a charakteristika problémové situace. Dále pak stanovení pracovních hypotéz, vymezení zkoumaného vzorku, určení místa a času realizace výzkumu, časový harmonogram, rozpočet nákladů a nástroje sloužící k získávání empirického materiálu. Všechny tyto výše jmenované části tvoří dokument, jež je nazýván „Projekt výzkumu“.

Realizační etapa je orientována na přípravu průzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Aby bylo docíleno co největší objektivnosti průzkumu, je nutné respondenty dostatečně motivovat, jelikož jejich neodpovědný nebo dokonce záměrně zkreslující přístup k sociologickému průzkumu může znehodnocovat veškeré předchozí kroky i celkové výsledky. Respondentům tak dle Nového a Surynka (2002) je nutné vysvětlit cíl, záměry i předpokládané využití výsledů průzkumu a maximálně je zainteresovat na jeho celkovém průběhu.

Poslední je pak etapa zpracování výsledků a jejich interpretace, která zahrnuje statistické zpracování údajů. Výstupem celého sociologického průzkumu je závěrečná zpráva o průzkumu, která jej celý dokumentuje z hlediska jeho obsahové, organizační a metodické stránky. Tato zpráva obsahuje vysvětlení smyslu výzkumu, popis použité metody a zkoumaného souboru, vlastní poznatky výzkumu a závěrečné shrnutí. Součástí závěrečného shrnutí jsou i doporučení pro praxi, tedy návrhy řešení problémů, které byly výzkumem zjištěny.

Dotazování je dle Surynka, Komárkové a Kašpárkové (2001) jednou ze čtyř kategorií empirického sociologického průzkumu. Je nejběžnější a nejčastěji používanou metodou, která je založena na výpovědích lidí (dotazovaných, respondentů). Dotazník je

pak formou písemného adresného dotazování. Za adresnou formu písemného dotazování je dotazník označován proto, jelikož je určen pro reprezentativní výběr respondentů. Jeho výsledky tedy více odpovídají skutečnosti než u jeho příbuzné neadresné formy (např. ankety), jejíž výsledky jsou spíše orientační.

Podstata dotazníku spočívá v tom, že respondent sám písemně odpovídá na otázky v dotazníku. Výhodou této neosobní formy dotazování je dle Surynka, Komárkové a Kašpárkové (2001) nízká finanční náročnost, nedochází zde k nežádoucímu ovlivnění, které může být způsobeno osobou tazatele, či skutečnost, že si respondent sám zvolí dobu, která mu vyhovuje pro vyplnění všech otázek. Nový a Surynek (2002) se zmiňují i o dalších výhodách, kterými dle těchto autorů je zdánlivá jednoduchost a snadnost vytvoření, možnost získání velkého množství údajů od velkého množství osob v krátké době. Mezi nevýhody pak Surynek, Komárková a Kašpárková (2001) zařazují nižší návratnost těchto dotazníků než u osobního dotazování, nemožnost zachytit spontánní odpovědi respondentů. Zároveň zde existuje nejistota toho, zda dotazník byl vyplněn respondentem, kterému byl dotazník určen, nebo někým jiným.

Nový a Surynek (2002) jmenují 3 typy otázek, které se v dotaznících mohou vyskytovat. Jsou jimi otázky otevřené, uzavřené nebo polootevřené. Otevřené otázky mají podobu dotazu s možností vypsání odpovědi. Využívají se především v situacích, kdy je nutné znát celou šíři možných odpovědí, protože neexistuje dostatek poznatků na to, aby byla vytvořena taková škála odpovědí, která by zahrnovala všechny jejich možné varianty. Nevýhodou tohoto typu otázek je obtížnější zpracování výsledků.

Uzavřené otázky mají zformulován jak dotaz, tak i škálu odpovědí. Výsledky se u těchto otázek dobře zpracovávají, není však u nich možné zaznamenat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovaný jev.

Polootevřené otázky jsou pak jakýmsi spojením dvou výše uvedených typů. Obsahují dotaz a škálu odpovědí, přičemž je tato škála upravená tak, že poslední varianta odpovědi zde není formulována, a poskytuje tak respondentům možnost volného vyjádření. Tímto se může omezit výše uvedený nedostatek uzavřených otázek.

Nový a Surynek upozorňují, že pořadí otázek v dotazníku by mělo být takové, aby se od sebe logicky odvíjely. Jejich logická posloupnost by se měla odpovídat logické posloupnosti průzkumného problému. Dalším pravidlo při sestavování dotazníku



podle Nového a Suryňka (2002, s. 87) je takové, že „otázky na existenci jevu a jeho strukturu by měly předcházet otázkám hodnotícím“.

Mezi jednotlivými otázkami může existovat vztah závislosti. Odpověď na jednu otázku tedy může vyloučit odpověď na otázku následující. Takovéto otázky jsou označovány jako filtrační a filtrované.

Při formulaci otázek je nutné dbát na to, aby svým charakterem nevyvolávaly tendenci k určité odpovědi. Tímto je eliminován jev, jež bývá označován jako tzv. „haló-efekt“. Pokud je „haló efekt“ v dotazníku objeven až po realizovaném šetření, není možné výsledky odpovědí z takovýchto otázek interpretovat. Zároveň je nutné se vyvarovat i otázek sugestivních, které taktéž předurčují odpověď respondenta.

## **4. Realizace sociologického průzkumu ve vybrané organizaci**

### **4.1 Představení vybrané organizace**

Organizace, kterou jsem si vybrala pro praktickou část bakalářské práce, se nachází v Moravskoslezském kraji a jejím předmětem podnikání je slévání železných i neželezných obecných kovů, velkoobchod.

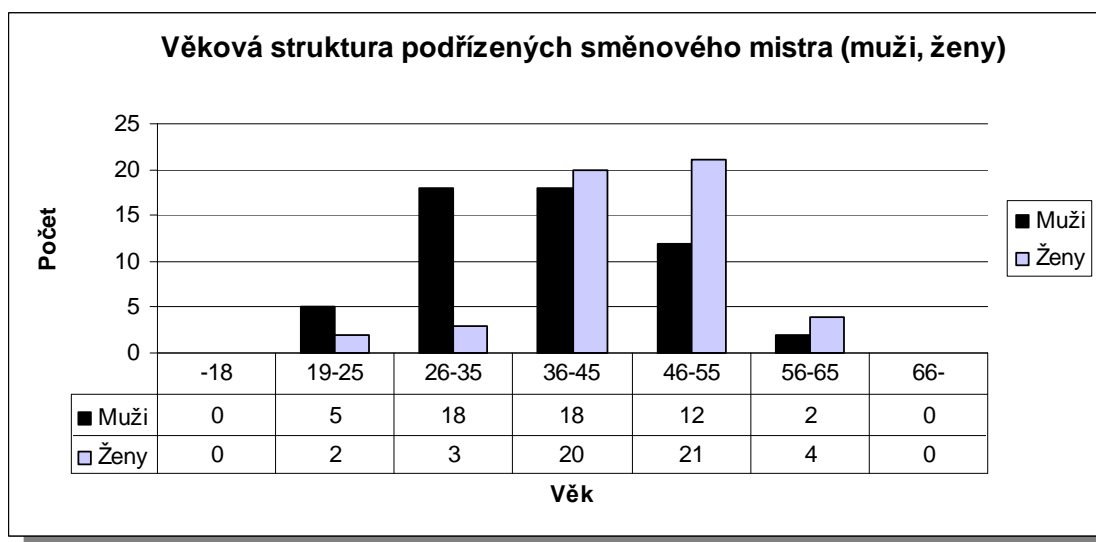
Tato organizace byla založena v květnu roku 1992 českou a holandskou firmou. Holandská firma, která již při založení vlastnila majoritní podíl vloženého kapitálu této organizace, odkoupila v březnu roku 2001 podíl od tuzemského podniku. Holandská firma se tak stala jediným vlastníkem a zároveň jediným odběratelem. Převážná část roku 2008 byla ve znamení rozvoje společnosti a to jak po stránce výrobní, tak i po stránce doplňování technologie, rozšiřování výrobních prostor a nárůstu pracovních příležitostí. Následně však došlo v posledních dvou měsících roku k poklesu výroby vlivem hospodářské krize. Přesto v minulém roce nedošlo k poklesu cash-flow a organizace byla schopna uspokojit požadavky zaměstnanců, státní správy, zdravotních pojišťoven i externích dodavatelů.

V současnosti vlastní tato organizace dvě výrobní haly, jimiž jsou slévárna a hala pro dokončovací operace. V této organizaci je uplatňován princip dvoustupňové organizace vnitropodnikového řízení, a to na vedení společnosti a výrobu. Provoz je zde trojsměnný.

Průměrný počet zaměstnanců se v minulém roce pohyboval kolem 122, přičemž poměr mužů a žen je zde téměř vyrovnaný. Průměrný věk zaměstnanců této organizace je 42,2 let. Průměrný věk žen je vyšší (45,3) než mužů (39,74).

Jako cílovou skupinu respondentů pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala podřízené směnového mistra, kteří pracují ve třech směnách. Výroba v tomto provozu organizace je zajišťována 105 zaměstnanci a 3 směnovými mistry. Průměrný věk podřízených směnových mistrů je 41,7 let (pro přiblížení viz. graf 4.1). 73% těchto zaměstnanců dosáhlo středního odborného vzdělání. 9% pak pouze vzdělání základního. Zbývajících 18% zaměstnanců má středoškolské vzdělání různého druhu (viz. tab. 4.2).

**Graf 4.1 Graf věkové struktury podřízených směnového mistra  
vypracovaný na základě poskytnutých údajů**



**Tab. 4.1 Vzdělanostní struktura podřízených směnového mistra  
(údaje poskytnuté z organizace)**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zam.
SOU	77
Rodinná škola	1
Ekonomická škola (2 roky)	1
Střední odborná škola	1
SOU s maturitou	4
Střední podnikatelská škola	1
Střední průmyslová škola bez maturity	2
Střední průmyslová škola strojnická	2
Střední zemědělská škola	2
Učiliště (2-letý obor)	4
Základní škola	10

V době, kdy byl průzkum realizován, bylo nutné z důvodu nedostatečného množství zakázek upravit provoz na dvousměnný. Ranní provoz je zajišťován 55 zaměstnanci, odpolední pak 23 zaměstnanci. Průzkumu se tedy zúčastnilo celkem 78 zaměstnanců.

## 4.2 Sociologický průzkum ve vybrané organizaci

### 4.2.1 Přípravná fáze průzkumu

Pro získání potřebných informací o názorech zaměstnanců na efektivitu vnitrofiremní komunikace byl použit dotazník (viz. příloha č.1) Tento dotazník se skládal celkem z 24 otázek, které byly rozděleny do čtyř základních okruhů. První okruh otázek byl zaměřen na kvalitu informací, které dostávají podřízení od svého nadřízeného. Následující okruh obsahoval otázky, které zjišťovaly, jaké druhy informací jsou zaměstnancům od jejich nadřízených poskytovány. Třetí část dotazníku zkoumala, jaké nástroje a příležitosti jsou pro vnitrofiremní komunikaci nadřízenými využívány. Poslední okruh otázek pak měl zjistit, zda někteří podřízení pocítují problémy, které mohou být spojeny s neefektivní komunikací.

Všechny otázky v dotazníku byly uzavřené a respondenti odpovídali pomocí škály odpovědí, která mapovala frekvenci výskytu daného jevu (viz. tabulka 4.1).

**Tabulka 4.1 Škála odpovědí**

4	3	2	1	0
Téměř vždy	Často	Občas (málokdy)	Téměř nikdy	Nevím, nemohu posoudit

Analýza získaných dat bude prováděna jak pro jednotlivé směny (ranní, odpolední), tak i celkově. Výsledky jednotlivých směn budou pak vzájemně porovnávány.

Výsledky dotazníku pak byly zpracovány pomocí výpočtu váženého aritmetického průměru (VAP):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

$\bar{x}$  = VAP – vážený aritmetický průměr

$n_i$  – počet jednotek i-té třídy

$x_i$  – hodnota i-té třídy

#### **4.2.2 Realizační fáze průzkumu**

Dotazníky byly svěřeny personální pracovníci vybrané organizace, která je dne 14.4.2009 předala směnovým mistrům, kteří byli pověřeni tím, aby dotazníky rozdali na začátku směny svým podřízeným. Celkem bylo rozdáno 78 dotazníků. Čas určený k vyplnění dotazníků nebyl přesně stanoven. Dotazníky mohli zaměstnanci odevzdat jak směnovým mistrům, tak i personální pracovníci. Dotazníky byly zpět předány 16.4.2009.

Návratnost dotazníků byla nad očekávání 100%. Zaměstnanci, kteří zapomněli odevzdat dotazník v příslušné směně, tak učinili následující den, kdy jej odevzdali personální pracovníci.

Pouze někteří zaměstnanci zapomněli zaškrtnout políčko, které určovalo, ve které směně byl dotazník vyplňován. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že dotazníky byly odevzdávány směnovým mistrům, kteří je přinesli personální pracovníci, jež uschovala odděleně dotazníky z ranní a odpolední směny, bylo možné tento nedostatek snadno odstranit.

Při rozdávání dotazníků bylo důležité, aby se tak stalo během jediného dne. Jedině tak budou výsledky pro vedení organizace užitečné, jelikož bude možné určit spokojenost s vnitrofiremní komunikací u jednotlivých směnových mistrů.

### 4.2.3 Analýza dat výsledků sociologického průzkumu

Analýza následujících dat je prováděna jak celkově, tak i pro ranní směnu (dále jen R) a odpolední směnu (dále jen O). Jednotlivé hodnoty znázorňují relativní četnosti odpovědí. Absolutní četnosti odpovědí respondentů jsou uvedeny v příloze č. 2.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v %)					VAP
			4	3	2	1	0	
1.	Dostáváte informace od svého nadřízeného:							
1.1	v přiměřeném množství (tolik, kolik potřebujete ke své práci)?	Σ	38	19	37	4	1	2,9
		R	31	22	40	5	2	2,7
		O	57	13	30	0	0	3,3
1.2	v přiměřené kvalitě (srozumitelné, pravdivé, jednoznačné, přesné)?	Σ	18	32	44	3	4	2,6
		R	13	33	45	4	5	2,4
		O	30	30	39	0	0	2,9
1.3	přiměřeně včas (aktuální, ani příliš brzy, ani pozdě, tzn. tehdy když je potřebujete)?	Σ	32	22	31	12	4	2,7
		R	27	25	31	11	5	2,6
		O	43	13	30	13	0	2,9

#### Otázka 1.1 - Dostáváte informace od nadřízeného v přiměřeném množství?

Více než polovina respondentů uvedla, že informace jsou jim často nebo téměř vždy poskytovány v přiměřeném množství. Na druhou stranu 41% dotázaných uvedlo, že se jim občas nebo téměř nikdy přiměřeného množství informací nedostává. Počty pozitivních a negativních odpovědí jsou tedy téměř shodné. Vzhledem k hodnotě váženého aritmetického průměru (dále jen VAP), jehož výše je 2,9 můžeme konstatovat, že respondenti často dostávají přiměřené množství informací.

Podřízení směnového mistra na ranní směně však s přiměřeným množstvím informací, které potřebují ke své práci, dostávají méně často než zaměstnanci na směně odpolední. VAP (2,7) u respondentů ranní směny tak snížil celkovou spokojenost respondentů s množstvím poskytovaných informací.

### Otázka 1.2 - Dostáváte informace od nadřízeného v přiměřené kvalitě?

Kladné a záporné odpovědi u všech dotazovaných zde byly podobně vyrovnané jako u otázky 1.1. To se opět projevilo na celkové průměrné hodnotě ( VAP je 2,6). Polovina respondentů uvedla, že informace téměř vždy nebo často dostávají v přiměřené kvalitě. Pouze 18% z nich však uvedlo, že informace jsou téměř vždy kvalitní. Na této nízké procentuální hodnotě se nejvíce podílely odpovědi zaměstnanců ranní směny, z nichž pouze 13% uvedlo, že informace jsou téměř vždy kvalitní. Mnohem častěji získávají přiměřeně kvalitní informace dotazovaní zaměstnanci na odpolední směně. Celých 60% z nich konstatovalo, že přiměřeně kvalitní informace od svého nadřízeného dostávají téměř vždy nebo často a ani jeden respondent neuvedl, že by informace, kterou jsou mu poskytovány od nadřízeného nebyly nikdy kvalitní.

### Otázka 1.3 - Dostáváte informace od nadřízeného včas?

Průměrná hodnota (VAP je 2,7), představující, jak často jsou informace zaměstnancům od jejich nadřízených poskytovány včas, byla přibližně stejná jako u výše analyzovaných otázek. Odpovědi respondentů jak ranní, tak i odpolední směny byly však u této otázky procentuálně téměř shodné. Více než polovina respondentů na obou směnách byla spokojena s aktuálností poskytovaných informací. Přibližně dvě pětiny respondentů by však uvítaly, kdyby dostávaly informace včas častěji.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí v (%)					VAP
			4	3	2	1	0	
2.	Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se:							
2.1	pracovních instrukcí (co, jak a do kdy máte udělat)?	Σ	55	18	13	14	0	3,1
		R	28	16	13	13	0	3,2
		O	48	22	13	17	0	3
2.2	pracovních souvislostí (jak Vaše práce souvisí s prací jiných zaměstnanců)?	Σ	21	13	26	35	6	2,1
		R	20	9	29	36	5	2,0
		O	22	22	17	30	9	2,2

**Otázky 2.1 - Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se pracovních instrukcí?**

73% všech respondentů uvedlo, že od svého nadřízeného dostávají často pracovní instrukce. Tato skutečnost se projevila na hodnotě VAP (3,1). Mírně vyšší procento respondentů odpolední směny (30%) než bylo celkové procento dotázaných (27%) uvedlo, že pracovní instrukce od svého nadřízeného dostávají občas nebo téměř nikdy.

**Otázka 2.2 - Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se pracovní souvislosti?**

Průměrná hodnota VAP (2,1) udávající, jak často jsou respondenti seznamováni s pracovními souvislostmi byla podstatně nižší než u otázky 2.1. Více než polovina respondentů ranní směny uvedla, že informace týkající se pracovních souvislosti jsou jim poskytovány pouze občas nebo téměř nikdy. Z názorů dotazovaní na odpolední směně vyplývá, že celých 44% z nich informace o pracovních souvislostech dostává. Tato hodnota je o 15% než u respondentů ranní směny.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí v (%)					VAP
			4	3	2	1	0	
2.	Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se:							
2.3	problémových situací (jak se máte zachovat, když se dostanete do problémové situace s kolegou, klientem apod.)?	Σ	8	13	21	36	23	1,5
		R	4	13	24	35	25	1,3
		O	17	13	13	39	17	1,7
2.4	podnikových informací (úspěchy nebo neúspěchy firmy, její cíle, vize, změny apod.)?	Σ	10	19	32	27	12	1,9
		R	9	20	33	22	16	1,8
		O	13	17	30	39	0	2,0
2.5	pozitivního hodnocení (pochvaly, povzbuzení apod.)?	Σ	4	8	33	45	10	1,5
		R	0	9	36	42	13	1,4
		O	13	4	26	52	4	1,7



### **Otázka 2.3 - Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se problémových situací?**

Přestože téměř 23% všech dotazovaných se k otázce nevyjádřilo, více než polovina dotazovaných uvedla, že téměř nikdy nebo pouze občas je seznamována s tím, jak se má zachovat v problémových situacích na pracovišti. Toto rozložení odpovědí se promítlo na průměrné hodnotě VAP (1,5) vyjadřující informovanost zaměstnanců o pracovních souvislostech.

### **Otázka 2.4 - Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se podnikových informací?**

59% všech dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že s podnikovými informacemi, které se týkají cílů, vizí, chystaných změn apod., jsou seznamováni občas, a to i přes fakt, že se opět 12% respondentů k této otázce nevyjádřilo. Tuto skutečnost potvrzuje nízká hodnota VAP (1,5) u této otázky. Průměrné hodnoty VAP u jednotlivých směny jsou téměř shodné jako celková průměrná hodnota VAP, z čehož je možné usoudit, že názory na frekvenci poskytování podnikových informací u jednotlivých směn jsou vyrovnané.

### **Otázka 2.5 - Poskytuje Vám nadřízený informace týkající se pozitivního hodnocení?**

Téměř 4/5 respondentů se shodlo na tom, že nedostávají pozitivní hodnocení od svého nadřízeného. Tento velký podíl negativních názorů se projevil na nízké hodnotě VAP (1,5), která je spolu celkovou průměrnou hodnotou VAP u otázky týkající se problémových situací, tou nejnižší v tomto okruhu otázek. Dotazovaní na odpolední směně uvedli, že se jim pozitivního hodnocení dostává častěji než u směny ranní.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v %)					VAP
			4	3	2	1	0	
3.	Jaké příležitosti a nástroje využívá Váš nadřízený k tomu, aby Vás (nebo další podřízené) informoval?							
3.1	Porady a schůzky na pracovišti.	Σ	15	23	44	14	4	2,3
		R	18	18	47	13	4	2,3
		O	9	35	35	17	4	2,2
3.2	Individuální schůzky s podřízenými.	Σ	10	14	29	28	18	1,7
		R	7	13	31	29	20	1,6
		O	17	17	26	26	13	2
3.3	Telefonický kontakt	Σ	4	13	18	46	19	1,4
		R	4	7	20	47	22	1,2
		O	4	26	13	43	13	1,7

**Otázka 3.1 - Využívá Váš nadřízený porady a schůzky na pracovišti k tomu, aby Vás informoval?**

U této otázky převládaly u respondentů negativní názory. Přes polovinu dotázaných uvedlo, že dle jejich názoru jsou porady a schůzky na pracovišti organizovány občas nebo téměř nikdy, což dokazuje celková průměrná hodnota VAP (2,3), která je nízká. Názory respondentů na jednotlivých směnách odpovídají celkovému průměru.

**Otázka 3.2 - Využívá Váš nadřízený individuální schůzky s podřízenými k tomu, aby Vás informoval?**

U této otázky, která měla zjistit, jak často jsou nadřízenými využívány individuální schůzky s podřízenými, převažovaly negativní odpovědi (57%), což se projevilo na nízké celkové průměrné hodnotě VAP (1,7). Byla zde o něco vyšší průměrná frekvence individuálních schůzek u odpolední směny (VAP=2) než u směny ranní (VAP=1,6). Celých 18% respondentů uvedlo, že tuto otázku nemohou posoudit.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v %)					VAP
			4	3	2	1	0	
3.	Jaké příležitosti a nástroje využívá Váš nadřízený k tomu, aby Vás (nebo další podřízené) informoval?							
3.3	Telefonický kontakt	Σ	4	13	18	46	19	1,4
		R	4	7	20	47	22	1,2
		O	4	26	13	43	13	1,7
3.4	Písemné dokumenty (oběžníky, firemní časopis, brožury apod.)?	Σ	8	21	42	18	12	1,9
		R	2	20	45	16	16	1,7
		O	22	22	35	22	0	2,4

### Otázky 3.3 – Využívá Váš nadřízený telefonický kontakt k tomu, aby Vás informoval?

Opět více než polovina všech respondentů uvedla, že telefonický kontakt je používán občas nebo téměř nikdy. Poměrně velké množství zcela negativních odpovědí se projevilo do průměrné frekvence využívání telefonického kontaktu (VAP je 1,4). Většina respondentů na ranní směně se shodla, že telefonický kontakt není téměř nikdy využíván. Podobný názor mělo i 43% dotázaných zaměstnanců odpolední směny. Relativně vysoké procento respondentů, téměř 1/5, se k této otázce nechtělo vyjádřit.

### Otázka 3.4 – Využívá Váš nadřízený písemných dokumentů k tomu, aby Vás informoval?

60% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že písemné dokumenty jsou málokdy využívány. VAP vykazuje hodnotu 1,9, což odráží výsledný názor dotazovaných na frekvenci využívání písemných dokumentů nadřízenými k informování svých podřízených. Dle názoru 44% dotazovaných jsou pak písemné dokumenty využívány na odpolední směně, což je mnohem více než směny ranní, kde pozitivní názory uvedlo pouze 22% dotazovaných. Nikdo z dotazovaných na odpolední směně neuvedl, že tuto otázku nemůže posoudit, narozdíl od směny ranní, kde se k této otázce nevyjádřilo celých 16% respondentů.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v %)					VAP
			4	3	2	1	0	
3.	Jaké příležitosti a nástroje využívá Váš nadřízený k tomu, aby Vás (nebo další podřízené) informoval?							
3.5	Nástěnné tabule.	Σ	29	38	24	3	5	2,8
		R	25	40	24	4	7	2,7
		O	39	35	26	0	0	3,1
3.6	Elektronickou poštu.	Σ	4	0	4	47	45	0,7
		R	4	0	5	45	45	0,7
		O	4	0	0	52	43	0,7

**Otázka 3.5 – Využívá Váš nadřízený nástěnných tabulí k tomu, aby Vás informoval?**

Nástěnné tabule jsou podle 29% dotazovaných využívány téměř vždy a dle 38% dotazovaných pak často. Celkem tedy 67% dotazovaných odpovědělo pozitivně, což se projevilo na celkové průměrné hodnotě VAP (2,8), která je tak nejvyšší hodnotou v tomto okruhu otázek. Ani jeden respondent v odpolední směně neuvedl zcela negativní odpověď, což se projevilo ve vyšší průměrné frekvenci využívání nástěnných tabulí (VAP je 3,1), než je celkový průměr.

**Otázka 3.6 – Využívá Váš nadřízený elektronické pošty k tomu, aby Vás informoval?**

Elektronická pošta je nejméně využívána nadřízenými k informování svých podřízených, což dokazuje velmi nízká celková průměrná hodnota 0,7, která je shodná s průměrnými hodnotami jak ranní, tak i odpolední směny. Celých 45% všech respondentů se k této otázce nevyjádřilo.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v%)					VAP
			4	3	2	1	0	
4.	Komplikují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi některé z následujících problémů?							
4.1	Nadřízený přesně neví, jaké informace od něj očekávám, a proto mi dává takové informace, které nepotřebuji.	Σ	0	19	31	29	21	1,5
		R	0	27	22	27	24	1,5
		O	0	0	52	35	13	1,4
4.2	Nadřízený sám nemá dostatek informací, které od něj očekávám (je také špatně informován a nemá možnost si informace zjistit sám).	Σ	3	19	29	14	35	1,4
		R	2	24	27	11	36	1,4
		O	4	9	35	22	30	1,3
4.3	Nadřízený má dostatek informací, avšak žádné nepředá, protože si myslí, že je nepotřebuji nebo bych je mohl špatně pochopit a použít (bojí se, aby mě zbytečně nevystrašil).	Σ	4	15	26	23	32	1,4
		R	5	18	22	16	38	1,4
		O	0	9	35	39	17	1,3

#### **Otázka 4.1 – Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi neznalost nadřízeného o informacích, které od něj jeho podřízení očekávají?**

60% všech dotazovaných uvedlo, že se s tímto problémem setkávají málokdy nebo téměř nikdy. Průměrná hodnota VAP, vyjadřující průměrnou frekvenci výskytu problému, týkajícího se neznalostí nadřízeného o informacích, které od něj jeho podřízení očekávají, je tedy nízká (VAP je 1,5). Průměrná hodnota VAP je shodná u směny ranní a mírně odlišná u směny odpolední (VAP je 1,4). Žádný z respondentů neuvedl, že by se s tímto problémem setkával téměř vždy. Stejně tak žádný respondent z odpolední směny neoznačil častý výskyt tohoto problému. Naopak 27 procent respondentů ranní směny, což je téměř jedna pětina ze všech respondentů, uvedlo, že se s tímto problémem setkává často. Celkem 21% ze všech dotazovaných se k této otázce nevyjádřilo.

#### **Otázka 4.2 – Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi nedostatek informací u nadřízeného?**

43% všech respondentů se shodlo na skutečnosti, že problémem, kdy nadřízený nemá dostatek informací, které jsou od něj očekávány, se setkává málokdy nebo téměř nikdy. Toto rozložení odpovědí se promítlo do celkové nízké průměrné hodnoty frekvence výskytu problému (VAP je 1,4). Tato hodnota je stejně jako u otázky 4.1 shodná u ranní směny a podobná u směny odpolední (VAP je 1,3). 26% zaměstnanců ranní směny však uvedlo pozitivní odpovědi, což bylo o 13% zaměstnanců více, než u směny odpolední. Stejně jako u otázky 4.1 se k problému nevyjádřilo vysoké procento dotazovaných (35%).

#### **Otázka 4.3 – Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi to, že nadřízený nepředává informace svým podřízeným z obavy ze špatného pochopení informací?**

U této otázky převažují negativní odpovědi, což znamená, že dle názoru respondentů je frekvence výskytu toho problému nízká (VAP je 1,4). Hodnoty VAP u jednotlivých směn jsou totožné s hodnotami v předchozí otázce. Respondenti ranní směny se však s tímto problémem setkávají častěji (23%). 8% z nich konstatovalo, že se s tímto problémem setkávají téměř vždy. Tuto variantu odpovědi však nezvolil ani jeden respondent směny odpolední. Jako u předchozích otázek je zde vysoké procento respondentů, kteří problém neposoudili (32%).

#### **Otázka 4.4 – Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi nedostatek času na komunikaci?**

Téměř polovina respondentů uvedla, že si nemyslí, že by měl jejich nadřízený málo času na komunikaci, což se promítlo v celkové průměrné hodnotě VAP (1,4). Žádný z dotázaných neuvedl, že by měl jejich nadřízený téměř vždy nedostatek času ke komunikaci se svými podřízenými. ¼ respondentů však uvedla, že se s tímto problémem často setkává. 27% dotázaných se k tomuto problému opět nevyjádřilo.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v%)					VAP
			4	3	2	1	0	
4.	Komplikují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi některé z následujících problémů?							
4.4	Nadřízený nemá čas se mnou komunikovat (má hodně práce, nepovažuje komunikaci za důležitou).	Σ	0	24	17	32	27	1,4
		R	0	25	13	31	31	1,3
		O	0	22	26	35	17	1,5
4.5	Nadřízený se mnou neumí komunikovat (vyhýbá se přímému kontaktu, má problém něco správně vysvětlit, argumentovat apod.)	Σ	1	13	29	36	21	1,4
		R	2	16	27	31	24	1,4
		O	0	4	35	48	13	1,3
4.6	Nové pracovní informace se dozvídám spíše prostřednictvím neformální komunikace (od mých kamarádů) než od svého nadřízeného.	Σ	26	23	18	23	10	2,3
		R	27	22	16	20	15	2,3
		O	22	26	22	30	0	2,4

**Otázka 4.5 – Komplikuje komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi to, že Váš nadřízený neumí komunikovat se svými podřízenými?**

65% dotazovaných si myslí, že jejich nadřízený s komunikací problém nemá. Opět je zde ale rozdíl mezi názory ranní a odpolední směny, kdy na ranní směně 18% dotazovaných považuje komunikaci s nadřízeným za komplikovanější. To se projevilo na mírně vyšší hodnotě VAP(1,4) než u odpolední směny (VAP je 1,3). Ani jeden dotazovaný neuvedl, že by se s tímto problémem setkával téměř vždy.

**Otázka 4.6 – Dozvídáte se nové pracovní informace spíše prostřednictvím neformální komunikace?**

Téměř polovina všech dotazovaných uvedla, že se nové pracovní informace dovídá spíše prostřednictvím neformální komunikace. Celkový počet negativních názoru byl však téměř shodný. Toto rozložení odpovědí se projevilo v celkové průměrné hodnotě (VAP je 2,3). Tato hodnota je přibližně stejná jak pro ranní, tak pro odpolední směnu. Názory respondentů jednotlivých směn, tedy byly téměř shodné. 10% respondentů ranní směny se však k tomuto problému nevyjádřilo. U dotazovaných na

odpolední směně převažoval názor, že informace prostřednictvím neformální komunikace dostávají málokdy nebo téměř nikdy.

Č.o.	Otázky	Směny	Varianty odpovědí (v%)					VAP
			4	3	2	1	0	
4.	Komplikují komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi některé z následujících problémů?							
4.7	Mezi mnou a mým nadřízeným jsou špatné osobní vztahy (nemá mě rád, jsem mu nesympatický(á)).	Σ	3	8	18	27	45	0,9
		R	0	11	15	22	53	0,8
		O	9	0	26	39	26	1,3
4.8	Nadřízený se nezajímá o to, zda jsem informace pochopil(a) správně.	Σ	5	8	22	36	29	1,2
		R	4	5	20	35	36	1,1
		O	9	13	26	29	13	1,7
4.9	Nadřízený se nezajímá o to, jestli souhlasím s jeho rozhodnutími (podceňuje mě).	Σ	8	13	24	26	29	1,4
		R	5	15	18	24	38	1,3
		O	13	9	39	30	9	1,9
4.10	Nemám možnost sdělit své problémy nadřízenému (nechce se mnou o nich mluvit).	Σ	5	3	33	36	23	1,3
		R	4	4	35	31	27	1,3
		O	9	0	30	48	13	1,4

#### **Otázka 4.7 – Existují mezi Vámi a Vaším nadřízeným špatné osobní vztahy?**

U této otázky se nevyjádřilo 45% dotazovaných, dalších 45% uvedlo, že se s špatnými vztahem mezi nimi a jejich nadřízeným neseťkává. Hodnota VAP, vyjadřující průměrný osobní vztah s nadřízeným, je tedy velmi nízká (0,9). 9% respondentů odpolední směny však uvedlo, že mají se svým nadřízeným špatné osobní vztahy téměř vždy, což zvýšilo hodnotu VAP o 0,4 na 1,3. Tuto krajní variantu odpovědi nezvolil ani jeden respondent ranní směny. Pouze 11% z nich zastávalo názor, že se svým nadřízeným mají často špatné osobní vztahy. Z celkového počtu dotázaných se k problému kladně vyjádřilo 11% respondentů.



**Otázka 4.8 – Zajímá se Váš nadřízený o to, zda jste informace správně pochopil(a)?**

VAP vykazuje hodnotu 1,2, což odráží výsledný názor dotázaných na to, zda se v jejich nařízený zajímá o to, jestli informaci pochopili správně. 58% dotazovaných uvedlo, že se tím problémem setkávají málokdy nebo vůbec. 29% všech respondentů se k tomuto problému opět nevyjádřilo. 5% dotazovaných se shodlo na tom, že se jejich nadřízený téměř vždy nezajímá o to, zda informaci správně pochopili a 8% respondentů se s tímto problémem setkává často. Více tento problém vnímají podřízení na odpolední směně.

**Otázka 4.9 – Zajímá se Váš nadřízený o to, zda souhlasíte s jeho rozhodnutími?**

Opět jako u většiny předcházejících otázek 50% respondentů uvedlo, že se s tímto problémem setkává málokdy nebo téměř nikdy. Je však nutné zdůraznit, že téměř 40% zaměstnanců ranní směny nevědělo, jak se mají k problému vyjádřit, a 20% z nich uvedlo, že se s tím problémem setkává. Což je 1/3 respondentů ranní směny, kteří se k problému vyjádřili. U odpolední směny je nejvyšší průměrná hodnota VAP (1,9), jelikož 22% těchto zaměstnanců odpověděla pozitivně.

**Otázka 4.10 – Máte možnost sdělit své problémy nadřízenému?**

U této otázky opět převažují negativní odpovědi. Téměř 70% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že se s tímto problémem neseťkává. Takovéto rozložení otázek se projevilo v nízké hodnotě VAP (1,3). 8% z celkového počtu respondentů však uvedlo, že se s tímto problémem setkává často nebo téměř vždy. 23% respondentů nevědělo, jak se k otázce vyjádřit.

#### 4.2.4 Hodnocení výsledů sociologického průzkumu

Dle výsledků sociologického průzkumu je možné konstatovat, že kvalita, množství i aktuálnost poskytovaných informací je v této organizaci na dobré úrovni. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s množstvím poskytovaných informací, kterých často dostávají tolik kolik potřebují ke své práci. Na odpolední směně je pak spokojenost respondentů výrazně vyšší. Dalo by se říci, že téměř vždy mají informace v přiměřeném množství.

Výsledky hodnocení kvality vyšly také pro organizaci pozitivně. Pouze pár respondentů volilo krajně negativní hodnocení. Z výsledků také vyplývá, že informace jsou většinou aktuální.

Nutné je však upozornit na skutečnost, že názory respondentů ranní směny vedly k nižší spojenosti než byla celková spojenost respondentů jak s množstvím, tak i kvalitou a aktuálností poskytovaných informací.

Nejčastějším typem poskytovaných informací od nadřízených jsou pracovní instrukce, které jsou více poskytovány respondentům na ranní směně. Zaměstnanci tak mají dostatek informací ke své práci. Vědí co mají udělat, jakým způsobem a jaké jsou termíny pro dokončení práce. Tyto informace dostávají častěji zaměstnanci na ranní směně.

Nízkých hodnot však již bylo dosaženo u ostatních typů informací jakými jsou pracovní souvislosti, problémových situací, podnikových informací a zejména pak pozitivního hodnocení. U všech těchto jmenovaných oblastí byly výsledné průměrné hodnoty podprůměrné a většina respondentů se přiklání k negativnímu hodnocení. Tyto informace jsou oproti pracovním informacím poskytovány častěji podřízeným směnovému mistra na směně odpolední.

Uspokojivých hodnot dosáhly výsledky o informování podřízených prostřednictvím nástěnných tabulí, které představují písemnou formu komunikace. Na pomyslném druhém místě jsou poté porady a schůzky. Nástěnných tabulí je využíváno častěji zaměstnanci na odpolední směně. Porady a schůzky na pracovišti jsou pak používány stejně často u obou směn.

Dalšími, ne již tak často využívanými příležitostmi a nástroji pro komunikaci s podřízenými, jsou individuální schůzky s podřízenými, písemné dokumenty, telefonické kontakty a elektronická pošta. Mezi využíváním těchto nástrojů a příležitostí byl mírné odlišnosti mezi jednotlivými směny. Na odpolední směně je častěji využíváno jak písemných dokumentů, tak i telefonického kontaktu. Mírných odlišností těchto výsledků o

Výborných výsledků bylo dosaženo v hodnocení pracovního prostředí, které je dle respondentů téměř nekonfliktní. Mezi nimi a jejich nadřízenými panují dobré osobní vztahy. Nadřízení mají dostatečný čas k tomu, aby komunikovali se svými podřízenými, což je také uspokojivé zjištění. Respondenti také zastávají názor, že jejich nadřízení s nimi umí komunikovat a mají na to dostatek času. Zajímají se také o názory svých podřízených na svá rozhodnutí. Směnoví mistři vědí, jaké informace jsou od nich očekávány, mají dostatek informací, které bez větších problémů předávají svým podřízeným. Poskytují tak zaměstnancům takové informace, které vyžaduje charakter jejich práce. Vynakládají úsilí k tomu, aby zjistili, zda byly informace jejich podřízenými správně pochopeny. Dotazovaní zaměstnanci mají také možnost sdělit své problémy nadřízenému, který se nebrání jejich řešení.

Neuspokojivých hodnot bylo dosaženo v otázce, která se zaměřovala na neformální komunikaci v organizaci. Zde většina respondentů uvedla, že nové pracovní informace dozvídají od svých kolegů. Mírně horších výsledků pak bylo dosaženo na směně odpolední.

Výsledné hodnoty pro problémové situace byly u všech otázek téměř shodné jak pro ranní, tak i z odpolední směnu. Mírných odlišností bylo dosaženo pouze u osobních vztahů na pracovišti, u zájmu nadřízených o správné pochopení informací a o souhlas nadřízeného s jeho rozhodnutími. V těchto oblastech bylo dosaženo horších výsledků u odpolední směny.

Výsledné hodnoty u otázek týkajících se možných problémových situací byly komplikované. Mnoho respondentů se k většině otázek nevyjádřilo a z možné škály odpovědí volili hodnotu 0. Více se k problémovým situacím vyjadřovali dotazovaní na odpolední směně.

#### 4.2.5 Návrh opatření

Přestože hodnocení informací z hlediska jejich množství, kvality a aktuálnosti bylo uspokojivé, průměrná hodnota VAP, vyjadřující, jak často jsou takovéto informace zaměstnancům poskytovány, překročila hodnotu 3 pouze v jediném případě. Proto je nutné se zaměřit na všechny tři výše uvedené oblasti.

Protože se jako bariéra efektivní komunikace v organizaci ukázalo to, že podřízení nedostávají informace od nadřízeného v dostatečném množství, kvalitě a včas, doporučuji nadřízeným více dbát na zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba jim umožní včas zjistit, zda informací, které jim předávají nemají málo nebo naopak nadbytek, zda jsou pro ně srozumitelné a jednoznačné a zda je dostávají tehdy, když je skutečně potřebují.

Nadřízení by se měli snažit lépe pochopit práci svých podřízených a zjistit jaké typy informací a v jakém množství ke své práci potřebují. Nadbytečné informace mohou jejich podřízené „zahltit“ tak, že nebudou stačit tyto informace filtrovat, a v důsledku nevěnují pozornost těm důležitým informacím. Nadřízení by při poskytování informací neměli zapomínat na kvalitu. Informace by měly být sdělovány srozumitelně, jednoznačně a přesně, ať už jsou sdělovány ústně, písemně či elektronicky.

Tato opatření, která mohou zlepšit množství, kvalitu a aktuálnost informací poskytovaných nadřízenými, by měla být zaměřena především na ranní směnu. Jedině informace, které splňují tři výše uvedené podmínky mohou zefektivnit výrobní proces.

Z hodnocení typů informací, které nadřízený poskytuje svým vyplývá, že nejčastěji zaměstnanci dostávají od svých nadřízených informace týkající se pracovních instrukcí. Neměly by však být zanedbávány i ostatní druhy informací jako jsou pracovní souvislosti, informace o tom, co mají dělat, když se dostanou do problémové situace, podnikové informace a pozitivní hodnocení jejich práce.

Informace o tom, jak práce podřízeného souvisí s prací jeho kolegů, pomáhají zaměstnancům lépe pochopit smysl jejich práce. Uvědomí si, že jejich práce vytváří organizaci přidanou hodnotu. Informace týkající se podnikových situací zvyšují sounáležitost zaměstnance s organizací, pokud ví, jaké jsou firemní cíle, změny, ale také kde jsou výrobky organizace expedovány apod. Dává zaměstnanci možnost být hrdý na svou práci. Poskytování informací ohledně pracovních souvislostí a podnikových

informací ve výsledků pomáhají nejen zaměstnanci, ale hlavně organizaci, která tak získá motivované zaměstnance, kteří odvádějí kvalitní práci, což se samozřejmě projeví na efektivnosti celého výrobního procesu.

Nadřízený by neměli zapomínat na pozitivní hodnocení práce svých podřízených, které je také velmi důležitou informací pro zaměstnance. Zaměstnanci tak zjistí, zda jsou nadřízený s jejich prací spokojeni. Pozitivní hodnocení pak zvyšuje jejich motivaci k vykonávání lepší práce. Zároveň může zvyšovat sebevědomí zaměstnanců, kteří jsou pak nebojí přijímat obtížnější pracovní úkoly od svého nadřízeného.

Pokud jsou zaměstnancům poskytovány informace, které se týkají instrukcí o tom, jak se mají zachovat v problémových situacích, může tím být předcházeno vytváření konfliktů nebo jiným problémům, které potom zneefektivňují nejen komunikační proces, ale také proces výrobní.

Využívání nástěnných tabulí jako nejčastěji používaného nástroje pro vnitrofiremní komunikaci není v zásadě špatné. Skýtá v sobě mnoho výhod, které jsou spojené s písemnou formou komunikace, ale zároveň neumožňuje zpětnou vazbu. Nadřízený tedy nemohou mít jistotu, že informace byly pochopeny správně. Proto by měly být v organizaci více používány ústní formy komunikace, jakými jsou porady a schůzky na pracovišti, popř. individuální schůzky s podřízenými.

Přestože se u žádné otázky zaměřující se na výsky problémů neobjevily alarmující hodnoty, nejproblematictější se u ukázala neformální komunikace v organizaci. Kdy většina respondentů uvedla, že se nové pracovní informace dozvídá spíše od svých kamarádů než od svého nadřízeného. Proto by bylo vhodné se na tuto oblast zaměřit.

Nadřízený by se měli více zajímat o to, zda se nové pracovní informace dostali ke všem podřízeným, které je budou pro svou práci potřebovat. Zároveň by se měl ujistit, že podřízený tyto informace správně pochopil.

## 5. Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit efektivitu vnitrofiremní komunikaci ve vybrané organizaci. Dle mého názoru byl splněn cíl této bakalářské práce.

V organizaci byl realizován sociologický průzkum, kdy se pomocí dotazníkové metody získala data potřebná pro analýzu komunikace uvnitř organizace. Toho průzkumu se účastnilo celkem 78 podřízených směnových mistrů pracujících na ranní a odpolední směně.

Z analýzy takto získaných dat vyplynulo, že ve vnitrofiremní komunikaci v této organizaci je relativně dobře nastavena. Podařilo se však identifikovat komunikační bariéry, které její efektivitu snižují.

Na základě teoretických znalostí o problematice vnitrofiremní komunikace, byla navržena opatření, která by měla odstranit zjištěné bariéry v komunikaci, a tak zvýšit efektivitu práce v organizaci, a tím i její produktivitu.

## Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, James, H.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORNÝ, Stanislav. *Vizuální komunikace firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Oeconomica, 2004. 134 s. ISBN 80-245-0762-5.

JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace: Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NEWSTROM, John, W.; DAVIS, Keith. *Organizational Behavior*. 10th ed. London: McGrawHill, 1997. 540 s. ISBN 0-07-046504-5.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 191 s. ISBN 80-247-0384-X.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena.; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

## **Seznam zkratk a symbolů**

R – ranní směna

O – odpolední směna



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2009

.....  
Holubová Lucie

Adresa trvalého pobytu studenta:

17. listopadu 1228/14, 742 21 Kopřivnice

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Tabulka souhrnných výsledků průzkumu